واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها

إعداد

الدكتور
حـــسيـــن يـــرقي
أستاذ محاضر
جامعة المدية

الأستاذ
عمر علي عبد الصمد
أستاذ مساعد
المركز الجامعي تيسمسيلت

ملخص البحث

أصبحت حوكمة المؤسسات تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواءً المتقدمة منها أو نامية، خصوصاً بعد التغيرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية.

فرغبة الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها. فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

إلا أن ذلك غير كافٍ في ظل قزمية دور البورصة ومحدودية دور المنظمات المهنية وعدم فعالية النظام الضريبي والقضائي، وانعدام معايير للمراجعة والمحاسبة تتلاءم مع المعايير الدولية وكذا إطار مؤسسي متين وأنظمة وقوانين داعمة لذلك. فهي بحاجة إلى بذل جهود من أجل وضع إطار وطني لحوكمة المؤسسات في الجزائر مع تفعيل أطرافها مما يجعل تسيير المؤسسات ومراقبتها يرقى للمستوى الذي يضمن حقوق أصحاب المصالح.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات في الجزائر، آليات الحوكمة، الإطار المؤسسي.

Abstract

Corporate governance has become the forefront for all countries in the world, whether developed or under developing, especially after changes in the world during the last two decades, and mainly by the major financial crises and institutional breakdowns.

Algeria's desire for greater integration with the world economic community led them to make efforts towards building an institutional framework for corporate governance, so it worked to improve the business climate and the openness of its economy. In addition to that, the Government's implementation of structural reforms as well as the version of the Charter of Good Governance in 2009 endeavor aims to apply the principles of corporate governance on the ground. However, this is not enough in the light of the role of the dwarf of the stock market and the limited role of professional organizations and the ineffectiveness of the taxes system and judiciary, and the absence of standards for auditing conformity with international standards, as well as a strong institutional framework, regulations and laws in support of it. They need to make efforts to develop a national framework for corporate governance in Algeria with the activation of its edges, which makes the functioning of institutions and control beyond the level that guarantees the rights of stakeholders

المقدمة

يتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، والتي مست العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997، إضافةً إلى انهيار كبريات الشركات العالمية –خصوصا الشركات الأمريكية– مع الأزمة المالية العالمية –خريف 2008–، نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة، بُغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين، الموردين وحتى المجتمع المدني.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات، حيث أصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة تقريراً حول "***حوكمة المؤسسات***" حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاعات الاقتصادية.

ففي شهر جويلية من سنة 2007 ، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول –الحكم الراشد للمؤسسات– وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق –الذي صدر سنة 2009– وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

ومن هنا يمكن طرح إشكالية الدراسة والمتمثل فيما يلي:

ما هو واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر؟ وما هي السبل الكفيلة للتطبيق الفعال لها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1– ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات؟ وما هي متطلبات تطبيقها؟

2– ما هو واقع الإطار المؤسسي وآليات حوكمة المؤسسات في الجزائر؟

فرضيات الدراسة

كإجابات قبلية للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1– تحتل مبادئ حوكمة المؤسسات وممارساتها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن وتتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعاً في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية.

2– بذلت الجزائر جهوداً من أجل تطبيق حوكمة المؤسسات، إلا أن ذلك غير كافٍ في ظل عدم وجود إطار مؤسسي متين وأنظمة وقوانين داعمة لذلك، وكذا قزمية دور البورصة وانعدام معايير للمحاسبة والمراجعة .

أهداف الدراسة

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والسعي لاختبار الفرضيات المتبناة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- إبراز دور حوكمة المؤسسات، من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة ومراقبة المؤسسات.
- الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي وآليات تطبيقها.
- اقتراح توصيات واقتراحات من شأنها العمل على تفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات بما يضمن حقوق أصحاب المصالح.

لذلك سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية أن نستعرض واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، مركزين أساسا على العناصر التالية :

أولا: ماهية حوكمة المؤسسات

ثانيا: جهود الجزائر من أجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات

ثالثا: ضرورة تفعيل أطراف حوكمة المؤسسات

رابعا: النتائج والتوصيات

أولا: ماهية حوكمة المؤسسات

1- نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (The Financial Aspects of Corporate Governance)، ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001[1]، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Co-Operation And Devlopment) (OECD,1999) بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات Principle of Corporate Governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.

1-1- مفهوم الحوكمة لغويا

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحُكْمُ بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فان لفظ "الحَوْكَمَةُ" يتضمن العديد من الجوانب منه[2]:

أ- **الحِكْمَةُ:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب- **الحُكْمُ:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

ت- **الإحْتِكَامُ:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

ث- **التَحَاكُمْ:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

1-2- مفهوم حوكمة المؤسسات اصطلاحا

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، فقد وصف تقرير (Cadbury) عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"[3].

وقد عرف معهد المدققين الداخليِّين (IIA) حوكمة المؤسسات في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"[4].

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها "[5].

أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها: " الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"[6].

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) مفهوم حوكمة المؤسسات في عام 1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"[7].

وتُعَرَّفْ حوكمة المؤسسات من ناحية أخرى بأنها: "مجموعة من القواعد التي تُجْرَى بموجبها إدارة المؤسسة داخليا.و يتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة" [8].

كما يمكن أن تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة ورصد العمليات داخل المؤسسة[9]".

وقد عرف الباحثين (Monks and Minow) حوكمة المؤسسات بأنها "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المؤسسة" [10].

ويرى الكاتب (محمد مصطفى سليمان) [11] أن حوكمة المؤسسات هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة (مثل حملة السندات، العاملين، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

انطلاقا من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:

أ- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.

ب- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

ت- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.

ث- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين. يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

1-3- نظام حوكمة المؤسسات

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي [12]:

أ-**مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواءً كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

ب- **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ت- **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعه من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية

والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي

الشكل رقم (1): نظام حوكمة المؤسسات

متطلبات قانونية.
متطلبات تشريعية.
متطلبات إدارية.
متطلبات اقتصادية.

⇦

عناصر داخلية	عناصر خارجية
-مجلس الإدارة. -المراجعة الداخلية. -لجنة المراجعة.	-الهيئات المهنية. -أسواق رأسمال. -المراجعة الخارجية.
(حركة تفاعلية بين هذه الأطراف)	

⇦

1-حماية حقوق المساهمين.
2-حماية حقوق أصحاب المصالح.
3-تحقيق الإفصاح و الشفافية.
4-تأكيد المعاملة المتساوية و العادلة.
5-تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة.
6- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات.

مدخلات النظام　　　معالجة النظام　　　مخرجات النظام

المصدر: عمر علي عبد الصمد، **«دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية–»**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، المدية: جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة2009، ص: 12.

2-مبادئ حوكمة المؤسسات

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق بـ[14]:

2-1-حقوق المساهمين "The Rights Of Shareholders"

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

2-2- المعاملة المتكافئة للمساهمين "The Equitable Treatment Of Shareholders"

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

2-3-دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

"The Role of Stakeholders in Corporate Governance"

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

2-4-الإفصاح والشفافية "Disclosure and Transparency"

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

2-5-مسؤوليات مجلس الإدارة "The Responsibilities Of The Board"

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

2-6-ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات

"Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework"

حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة.

3- أهمية حوكمة المؤسسات

يمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي[15]:

1- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال...الخ).

2- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال.

3- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخوصصة.

4- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.

5- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

ثانيا: جهود الجزائر من أجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة المؤسسات، حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية، ولكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية – ومنها الجزائر – بها مجموعة من التشريعات تتصف بالضعف أو بعدم الوجود أحيانا، حيث بدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية – مهما كانت جودة تصميمها – لن يكون لها سوى أثر ضئيل. وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية Institute of International Finance -IIF-) في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات (Codes of Corporate Governance) يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال وقوانين المؤسسات، كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين وهما: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

1- الإطار التشريعي للحوكمة

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات أثر ملموس كما أشرنا سابقا على اقتصاديات الدول وخاصة النامية منها لابد من توفر مجموعة من التشريعات التي نوردها فيما يلي:

1-1- حقوق الملكية والعلاقات السليمة مع أصحاب المصالح(6)

أ- حقوق الملكية

إن أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق ولوضع إجراءات عمل حوكمة المؤسسات هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويضع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا)، ومعايير لتسجيل المعلومات مثل: الملاك القانونيين للعقار، وما إذا كان العقار مستخدما لضمان قرض ...الخ، بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة، أي قاعدة بيانات متكاملة، ويمكن وصول الجمهور إليها، كما أنه من الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين، وأصحاب الأعمال وغيرهم.

ب- العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح

يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحاديات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دورا هاما في تشجيع حوكمة المؤسسات - كما هو الحال في كثير من الدول المتقدمة- وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية، ومحاربة الفساد الاقتصادي، وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة وما زال يعمل مع عديد من منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية للأعمال.

أمَّا بالنسبة للجزائر فقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كير (CARE)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كلٍ من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) [17].

وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم لها. ويعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات (CARE) بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها[18].

1-2- إجراءات الخوصصة، نظم ضريبية، قضائية ومحاسبية شفافة

أ-إجراءات الخوصصة تتسم بالعدالة والشفافية

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خوصصة المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خوصصة المؤسسات يعتبر أمرا أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي نظم الخوصصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال.

ب-نظم ضريبية واضحة وشفافة

ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يجرى تنفيذها بصورة دائمة بفاعلية وفي أوقات محددة(19).

ج-وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية لتطبيق حوكمة المؤسسات أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم ومستقل يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، وفي هذا الصدد فإن الآليات المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية النظام القضائي الجزائري:

أ- حماية القضاة من التهديد والانتقام، وذلك حتى لا يؤثر الخوف في عملية اتخاذ قراراتهم، كذلك اختيار الصحيح للقضاة.

ب- يمكن تدعيم الهيئة القضائية عن طريق توفير الموارد المالية والفنية اللازمة لإدارة العملية القانونية بسرعة وكفاءة، كما يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح .

ت- تقديم وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار (بناءً على اختبارات موحدة).

ث- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث التكنولوجيات.

ج- دفع المرتبات المناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الأَكفاء ولمنع تقاضي الرشاوَى.

ح- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء وليس على أساس الانتخابات الدورية.

د- نظم محاسبية شفافة

تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير التدقيق الدولية (ISA) وهو ما يسمح بتسهيل عمليات المقارنة بين المؤسسات، مع ضرورة إلزام المؤسسات على ممارسة قواعد سليمة لإدارة المؤسسات وتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير، وهذا ما تتطلبه أسواق الأسهم والسندات.

تزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) والذي تم تطبيقه في مطلع عام2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة

الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

2- إصلاح الإدارات، الأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة

2-1- إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية

يتم إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت دون الكفاءة المطلوبة مع وجود البيروقراطية عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها.

2-2-إنشاء آليات للمشاركة

يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلا منها وهذا عن طريق إنشاء جمعيات ومنظمات مهنية لكل قطاع، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية[20].

3-قطاع مالي جيد التنظيم

يعتبر وجود قطاع مالي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات المالية، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما، وفضلا عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة[21].

بالإضافة إلى ضرورة وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشراف المصرفي، ويقدم لنا بنك التسويات الدولية (Bank For International Settlements -BIS-) مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقا للنظم القومية المختلفة، ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال قدرا أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها، ويقوم الإطار المقترح على أساس ثلاث ركائز كما يلي:

3-1- الشروط الخاصة بالأسواق المالية

ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي[22]:

1- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسئوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسرة، والشركات المحاسبية، ومستشاري الاستثمار) والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضا وجود القوانين واللوائح التي

تحكم عمل صناديق المعاشات.

2- وجود متطلبات للقيد في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.

3- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية.

4- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية، وقد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق (IOSCO) بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق للأوراق المالية تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامة.

2-3- الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث ترغمها على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصصها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز الفساد ويؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت.

ويمكن للحكومات القيام بذلك من خلال[23]:

1-إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال.

2-إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمناهضة للاحتكار.

3-إلغاء العوائق الحمائية بما في ذلك حماية الاحتكارات.

4-إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الإعانات والحصص والإعفاءات الضريبية.

5-إنشاء أولويات تجارية واضحة.

6-إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر والصرف الأجنبي.

لقد سعت الجزائر نحو الإصلاح المالي بتحديث البنوك التجارية وفق استراتيجيات بدأت منذ 1988 بالسعي نحو استقلال البنوك، إصدار قانون النقد والقرض واعتبار القطاع المصرفي هو العامل الرئيسي للانتقال نحو اقتصاد السوق. إلا أنه مازالت البنوك الجزائرية لم تلعب الدور الحقيقي في عملية الوساطة المالية لذلك لابد من القيام بتحديثها نظرا للتطور المستمر لحاجات الزبون ورغباته فهي تواجه مجموعة من التحديات أهمها:

- **تحسين الإدارة:** وذلك من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذوي تكوين كفء وتحسين أساليب التسيير من خلال تطوير الأنظمة الداخلية ووضع نظام رقابي محكم وكذا إنشاء نظام فعال للتأمين على الودائع.

– **التوجه إلى البنوك الشاملة:** فهي بنوك تسعى إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، كما تقدم الائتمان لكافة القطاعات. ففلسفة البنك الشامل تقوم على التنويع بهدف زيادة حركة الودائع وانخفاض في المخاطر

– **الخدمات البنكية الالكترونية:** ومن بينها أجهزة الصرف الآلي، نظام الإيداع المباشر، المدفوعات الالكترونية، الاعتماد المستندي الالكتروني، وإنشاء نظام المقاصة الالكترونية

– **تحدي الندرة:** حيث أن الموارد المالية للبنوك في تقلص مستمر وهذا راجع لتقص ادخارات الاسر أو لهذا يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يخص تنشيط وتشجيع الادخار

– **تحدي المنافسة:** إنشاء بنوك خاصة وطنية وأجنبية خصوصا البنوك الإسلامية التي توافق الشريعة الإسلامية مما يزيد من المدخرات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات التي سبق بحثها تمثل إحدى تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر، وبدونها لا يمكن للأسواق وحوكمة المؤسسات أن تُثَبِّتْ جذورها ويعتمد مستقبل الاقتصاديات بأكملها على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام معا بإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

ثالثا: ضرورة تفعيل أطراف حوكمة المؤسسات

تتم ممارسة حوكمة المؤسسات من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقة تعاونية هي: المراجع الخارجي، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى طرف خامس والمتمثل في الإدارة العليا.

1–أهمية تحقيق التكامل بين المراجعة الخارجية والداخلية

تعتبر العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية تقليد قديم عرف بظهور النوعين، إلا أنه زادت أهمية العلاقة مع زيادة متطلبات حوكمة المؤسسات، ففي بيئة الأعمال الحديثة قد أصبح دورهما أكثر تكاملا مما استدعى تعميق العلاقة بينهما[24].

فالتكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية له انعكاس ايجابي على حوكمة المؤسسات، وهذا لما توفره من مزايا لأصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

1–1– بالنسبة لأصحاب المصالح داخل المؤسسة

أ– توفير معلومات تفصيلية حقيقية للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت والمكان المناسبين بالإضافة إلى بث الثقة في المعلومات الدالة على الأداء الإداري.

ب- تأكيد سلامة الأنظمة المعلوماتية المفحوصة وكذا متانة نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة.

ت- إعلام الإدارة عن مواطن الضعف من خلال الآراء حول أنظمة المعلومات، مسار المعالجة وإلى غير ذلك، مما يسمح لها بالقضاء على هذه المواطن.

ث- تكوين بنك للمعلومات عن طريق أوراق عمل المراجع، تقارير وملف المراجعة.

ج- خفض تكاليف المراجعة عن طريق التكامل بين النوعين وباستبعاد ازدواجية العمل.

1-2- بالنسبة لأصحاب المصالح خارج المؤسسة

تعتبر الأطراف الخارجية عن المؤسسة (المستثمرون الحاليون أو المحتملون، البنوك، إدارة الضرائب، صناديق الاستثمار ، البورصة، الموردون، المجتمع المدني..الخ)، أهم مستعملي رأي المراجع الخارجي، فإدراك هؤلاء الأطراف بأهمية التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية يجعل مصداقية هذا الرأي يتوقف على درجة التكامل بين النوعين، ويمكن أن نحصى أهم الفوائد المترتبة عن التكامل للأطراف الخارجية عن المؤسسة في الآتي:

أ- اطمئنان هؤلاء الأطراف عن الرأي المعبر عنه من قبل المراجع الخارجي.

ب- شمولية الرأي لكل العناصر الواردة في القوائم المالية الختامية باعتماد التكامل بين النوعين.

ت- اطمئنان أصحاب المؤسسة على أموالهم.

ث- الضخ المتوازي للمعلومات المفحوصة والتي تعبر عن الواقع الفعلي للعناصر المحتواة في القوائم المالية، مما يسمح للأطراف ذات العلاقة من اتخاذ القرارات المناسبة.

2-لجنة المراجعة كأحد دعائم حوكمة المؤسسات

تاريخيا كانت لجنة المراجعة مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية السنوية التي تعدها الإدارة، واليوم قد امتد هذا الدور ليشمل أيضا ضمان قوة إجراءات الرقابة الداخلية والإشراف على أنشطة المراجعة الخارجية، ولغرض تحمل مسؤولياتها الإشرافية بصورة أفضل فإنها تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية كأحد الدعائم الأساسية التي تساعدها في تحقيق حوكمة أفضل للمؤسسات[25]، فهي تعتبر مورد هام لتعزيز ودعم لجنة المراجعة، وهذا فيما يخص تقديمها لخدمات التأكيد والاستشارة خصوصا فيما يخص نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما أنها عبارة عن حلقة وصل بين لجنة المراجعة والمستويات الأخرى من الإدارة[26].

3- مجلس الإدارة والإدارة العليا وتأثيرهما على حوكمة المؤسسات

باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة المؤسسات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا بمدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية

وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها، سلطاتها ومسؤولياتها وما تم انجازه من خطتها الموضوعة، حيث أصبح مجلس الإدارة والإدارة العليا تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر[27].

رابعا: النتائج والتوصيات

حاولنا من خلال تناولنا لهذه الورقة البحثية الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، فما شهده العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والمؤسسات في العالم، وما نعايشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواءً بالسلب أو الإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وهذا يستدعي سرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا، مبادئنا وإمكانياتنا من أجل الوصول إلى تسيير كفء للمؤسسات الجزائرية.

فحوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

فلابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى تفعيل دور أطراف حوكمة المؤسسات والمتمثلة أساسا في: المراجع الخارجي، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى الإدارة العليا، ومن هنا ندرج الاقتراحات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر وكذا تفعيل أطرافها، إذ لابد من:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية -بصفة مستمرة- وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسات ودور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية، الخارجية وكذا لجنة المراجعة في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها.

- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال والمتمثلة أساسا في حوكمة المؤسسات وكذا التطورات التي حدثت بالنسبة لأطرافها ، وهذا بتطويرها.
- ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر مع إصدار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخِذَةً بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.
- إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين والخارجيين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا ، بالإضافة إلى حَثِّ المراجعين الداخليين والخارجيين للانخراط في المعاهد الدولية لتبادل واكتساب الخبرات.

الهوامش والإحالات

1- محمد جميل حبوش، «**مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات –دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة**»، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل: جامعة غزة الإسلامية،2007، ص:22.

2- أشرف حنا ميخائيل، «**تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**»، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي فى إطار حوكمه الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات الماليه – تدقيق الشركات الصناعيه) ، القاهره: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص:05.

3- Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, «**The Financial Aspects Of Corporate Governance**», London: Burgess Science Press, 1 december 1992, p: 14.

4- The Institute Of Internal Auditors, «**The Lessons that Lie Beneath**», Tone at the Top, USA: February 2002, p:02.

5- Alamgir, M, «**Corporate Governance: A Risk Perspective**», paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo, p:03.

6- خلف عبد الله الوردات ، «**الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي**»، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمه الشركات (تدقيق الشركات –تدقيق المصارف والمؤسسات الماليه – تدقيق الشركات الصناعيه) ، القاهره: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر2005، ص:09. مركز المشروعات الدولية الخاصة، « **قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات**»، القاهرة:2003، ص:02.

7- Organisation For Economic Co-Operation And Development, «**Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**», Paris,2008, p:15.

8- كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمه سمير كريم، «**حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**»، الطبعة 3، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص:02.

9- Jan Cattrysse, « **Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors**», Roularta Media Group, [on line], 2005, <Available at www.papers.ssrn.com>, (20/10/2008), P:04.

10- عطا الله وراد خليل ، « **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية**»، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمه الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات الماليه – تدقيق الشركات الصناعيه) ، القاهره: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر2005، ص:15.

11- محمد مصطفى سليمان، «**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**»، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص:15.

12- أشرف حنا ميخائيل، **مرجع سابق**، ص:.05.

13- عمر علي عبد الصمد، «**دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية-**»، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، المدية: جامعة المدية، سنة2009، ص: 12.

14- مركز المشروعات الدولية الخاصة، «**مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**»، القاهرة، ص:08.

15- محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان ، «**الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**»، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص:312.

16- كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، **مرجع سابق**، ص: .14

17- مركز المشروعات الدولية الخاصة،«**حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**»، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس 2009، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009، ص:.01

18- مركز المشروعات الدولية الخاصة،«**حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**»، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة،العدد 13، صيف 2008، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008، ص:02.

19- بشير مصيطفى، «**إقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد**»، ورقة مقدمة الملتقى الدولي السادس للاقتصاديين الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر: 2006، ص: 06.

20- كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، **مرجع سابق**، ص: .22

21- **نفس المرجع**، ص: .16

22- نبيل حمادي، «**التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات - دراسة حالة مجمع صيدال وحدة دار البيضاء بالجزائر العاصمة-**»، ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، شلف: جامعة حسيبة بن بوعلي ، سنة 2008، ص: .21

23- يوسفي محمد، «**مدى ارتباط مفهوم الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية**»، ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر: ديسمبر 2006، ص: .06

24- **صديقي مسعود**، «نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر -على ضوء التجارب الدولية-»، **مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص التخطيط الاقتصادي، الجزائر: جامعة الجزائر، 2004، ص-ص: 68-69.**

25- سمير كامل محمد عيسى، « **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة المؤسسات –مع دراسة ميدانية-**»، الإسكندرية: مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 45، العدد1، 2008، ص-ص: 31-32.

26- Gerrit Sarens, Ignace De Beelde, Patricia Everaert, « **Internal Audit: A Comfort Provider to the Audit Committee»,** British: The British Accounting Review, 3 February 2009, P: 37.

27- سمير كامل محمد عيسى، **مرجع سابق**، ص: 28